Manuel A. Alonso Coto · Angel Adell

Marketing Político 2.0

Lo que todo candidato necesita saber para ganar las elecciones



Prólogo de
Julio Gómez-Pomar

Epílogo de
Pedro Núñez Morgades

Sumario

Prólogo 13

1. Nuevos escenarios de actuación política 17
  1.1. Incertidumbre 19
  1.2. Nuevo entorno de actuación política 21
  1.3. El mundo cambia que es una barbaridad 23
    1.3.1. *Globalización* 24
    1.3.2. *Transformaciones tecnológicas* 25
    1.3.3. *Transformaciones demográficas* 29
    1.3.4. *Mercado de trabajo* 29
    1.3.5. *Cambio en el consumo* 30
    1.3.6. *Cambios sociales y en los comportamientos* 32
    1.3.7. *Transformaciones energéticas* 33
    1.3.8. *Transformaciones en la comunicación* 35
    1.3.9. *Transformaciones en las organizaciones y modelos de negocio* 37
    1.3.10. *Transformaciones políticas internacionales* 39
    1.3.11. *Transformaciones urbanas* 41
    1.3.12. *Transformaciones políticas* 42
    1.3.13. *Política 2.0* 43
    1.3.14. *Open Government* 44
    1.5.15. *Transformación del tiempo* 45
  1.4. Tendencias de la acción política 45

El fenómeno polverini. *Mariella Zezza* 61

2. ¿Qué es el marketing político? 67
 2.1. El mercado político 69
 2.2. La aparición del consumidor político 72
 2.3. Marketing político: mucho más que comunicación 73
 2.4. El modelo de marketing político 79
  2.4.1. *El modelo de marketing político aplicado a partidos* 81
  2.4.2. *El modelo de marketing político aplicado a candidatos* 85
 2.5. El producto político 88
 2.6. Identificando, segmentando y dirigiéndose al mercado de votantes 89
  2.6.1. *Métodos de segmentación* 91
  2.6.2. Targeting 92
  2.6.3. *Estrategias que cabe usar con los segmentos* target 94
 2.7. Inteligencia de marketing aplicada a la política 96
  2.7.1. *Marketing Intelligence* vía investigación cuantitativa 97
  2.7.2. *Marketing Intelligence* vía investigación cualitativa 100
  2.7.3. *Investigación de candidatos y oposición* 102
  2.7.4. *Posicionamiento* 104

Marketing político de valores: ejemplo de la innovación a nivel municipal, regional y europeo. *Profesor Juan Manuel Revuelta* 107

3. Estrategias de éxito en la comunicación política 113
 3.1. Marketing interno 113
  3.1.1. *Marketing a voluntarios y simpatizantes* 113
  3.1.2. *Marketing a miembros del partido* 116
 3.2. Marketing de ataque: actuación antes de ser elegido 120
  3.2.1. *Información campaña electoral* 121
  3.2.2. *Organización y planificación de la estrategia electoral* 122
  3.2.3. *El «día D»* 128
 3.3. Marketing de defensa: actuación durante su mandato 128
  3.3.1. *Marketing preelección e informes de avance una vez en el poder* 129
  3.3.2. *La entrega política* 130

3.3.3. *El mantenimiento de la orientación al mercado en el gobierno* 132
3.4. Marketing de mantenimiento: actuación después de su mandato 135
3.4.1. *Marketing de mantenimiento* 136
3.4.2. *Marketing político del derrotado* 137

Debates televisivos y entrevistas radiofónicas. *Leopoldo Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín* 139

4. Adaptación de la estrategia al terreno de juego 141
4.1. ¿Por qué votan los electores? 145
4.2. Elementos estratégicos para la acción política 148
4.2.1. *Elementos estratégicos generales* 148
4.3. Niveles de actuación política 156
4.3.1. *Actuación a nivel local* 156
4.3.2. *Actuación a nivel regional* 158
4.3.3. *Actuación a nivel nacional* 162
4.3.4. *Actuación a nivel europeo* 164

El reto de hacer política en y por Europa. *Antonio López-Istúriz* 167

5. Llegar al nuevo ciudadano: la digitalización del marketing político 171
5.1. El marketing digital en política 172
5.2. Marketing digital por área 175
5.2.1. *Herramientas de* e-marketing *para la investigación de mercados:* markets e-research 175
5.2.2. *Herramientas de* e-marketing *para generar marca:* e-branding 177
5.2.3. *La variable producto del* marketing-mix: *herramientas de* product e-marketing 180
5.2.4. *La variable precio del marketing-mix: herramientas de e-pricing* 182
5.2.5. *La comunicación y las herramientas de* e-marketing: e-communication 185

5.2.6. *Herramientas promocionales de* e-marketing: e-promotion 187
5.2.7. *Herramientas publicitarias de* e-marketing: e-advertising 189
5.2.8. *La distribución y las herramientas de* e-marketing: trade e-marketing 191
5.2.9. *La comercialización y las herramientas de* e-marketing: e-commerce 193
5.2.10. *Herramientas para el control de marketing:* e-audit 195
5.3. Las veinte herramientas del marketing político digital 198
5.3.1. *Marketing viral:* e-product marketing 198
5.3.2. *Marketing en buscadores:* e-product marketing 199
5.3.3. *VRM:* markets e-research 199
5.3.4. E-encuestas: markets e-research 200
5.3.5. *E-CRM*: e-audit 201
5.3.6. *E-CRM*: e-commerce 201
5.3.7. Bluecasting: e-advertising 202
5.3.8. Rich media ads: e-advertising 202
5.3.9. E-mail marketing: e-advertising 203
5.3.10. *Publicidad móvil:* e-advertising 204
5.3.11. *Webs 2.0:* e-branding 205
5.3.12. *Blogs:* e-branding 206
5.3.13. Online games: e-branding 206
5.3.14. Minisites *promocionales*: e-promotion 207
5.3.15. Podcasting: e-promotion 208
5.3.16. *Marketing de afiliación:* e-trading 209
5.3.17. *Infomediarios:* e-trading 210
5.3.18. *Redes sociales:* e-communication 211
5.3.19. *RSS:* e-communication 211
5.3.20. *Comunidades virtuales:* e-communication 212
5.4. Caso práctico: la construcción digital de la marca Obama 213
5.5. Ya sabe cómo lo hizo Obama. Ahora es su turno 217

Transmitir valores. *José María Fidalgo* 219

6. Gestión de campañas de marketing político de éxito 223
6.1. Desarrollo de producto 225
6.2. *Branding* 230
6.3. Comunicación masiva basada en inteligencia de mercado y segmentación 235
6.3.1. *Utilizando la inteligencia de mercado para mejorar la comunicación política* 237
6.3.2. *Utilizando la segmentación para mejorar la comunicación política* 238
6.4. *Insights Marketing* 239
6.5. Marketing directo 239
6.5.1. *Marketing directo postal* 240
6.5.2. *Telemarketing* 241
6.6. Marketing de guerrilla 243
6.7. Debates 244
6.8. Marketing local 245
6.9. Relaciones públicas 245
6.9.1. *Los actos públicos menores* 246
6.9.2. *Las reuniones privadas en pequeños grupos (o* tupperpolitics*)* 247
6.9.3. *El puerta a puerta (o* canvassing*)* 248
6.9.4. *La cobertura de prensa* 249
6.10. Los mítines 251
6.10.1. *Procesos semánticos y semiología política* 251
6.10.2. *Las técnicas de presentación* 252
6.11. La televisión 253
6.12. La radio 257
6.13. Cartelería y otros materiales impresos 258

Claves del éxito en política local y regional. *Danuta Huebner* 261

7. Desarrollo técnico como complemento de la comunicación. Más allá del marketing 265
7.1. Habilidades de gestión 267
7.1.1. *La gestión profesional* 267

7.1.2. *Efectividad comunicativa* 267
7.1.3. *Inteligencia emocional* 270
7.1.4. *Generar capital social y redes* 271
7.1.5. *Liderazgo* 273
7.1.6. *Gestión por proyectos* 275
7.1.7. *Negociación y diálogo* 276
7.2. Técnicas de comunicación eficiente 278
7.3. El uso de los medios en la campaña política 283
7.3.1. *El mensaje y su segmentación* 285
7.3.2. *La estrategia de comunicación* 288
7.3.3. *Las herramientas de comunicación* 289
7.3.4. *La imagen del candidato* 289
7.3.5. *La relación con los medios de comunicación* 290
7.3.6. *Cronograma de actividades* 292

Europa 2010: La tormenta perfecta. *Diego López Garrido* 295
8. Conclusiones 297
8.1. El marketing político hace a los partidos más receptivos 298
8.2. El marketing político no significa el fin de las ideologías 299
8.3. El marketing político ayuda al desarrollo de la democracia 299
8.4. El marketing político subraya el liderazgo de la clase política 300
8.5. El marketing político ayuda a las nuevas democracias 300
8.6. El marketing político permite a los gobiernos no perder la sintonía con su electorado 301
8.7. El marketing político digital abre perspectivas ilimitadas de futuro 301
8.8. El marketing político es básico para ganar las elecciones 302

Epílogo 305

2

¿Qué es el marketing político?

«Los políticos siempre han usado diversos instrumentos para averiguar dónde estaba su electorado. El marketing político simplemente agranda ese conjunto y le ofrece un marco estructurado»

Stan Greenberg. *Experto estadounidense en comunicación política, participante en varias campañas presidenciales*

Quizá la mejor definición de marketing político es la que nos ofrecen Butler y Collins: «Se trata de la disciplina orientada a la creación y desarrollo de conceptos políticos relacionados con unos partidos o candidatos específicos que logren satisfacer tanto a determinados grupos de electores como para que les otorguen su voto».

Aunque algunos autores encuentran su origen en tiempos tan remotos como los de los imperios griego y romano, la primera vez que aparece registrado el uso del término «marketing político» fue a mediados del siglo xx en Estados Unidos cuando Stanley Kelley, un reputado analista político de la época, reconoció la importancia cada vez mayor que los profesionales del marketing estaban teniendo a la hora de transmitir las ideas más adecuadas para tener más impacto en el votante medio.

En esos años cincuenta y en virtud de las teorías de manipulación de signos –como los reflejos de Pavlov o las imágenes de Freud– el marketing político se identificaba más con la propaganda o la persuasión de masas que con la aplicación a la política de las técnicas de marketing empresarial, un error aún persistente en nuestros días. Todo giraba en torno a la pura comunicación, olvidándose tanto de los canales como de la definición de producto; y así no es de extrañar que en 1952 Dwight Eisenhower se convirtiese en el primer presidente de Estados Unidos que había contado con los servicios de una agencia de publicidad (la aún hoy gran multinacional BBDO) para que se encargase de su campaña televisiva.

Ya en los años sesenta, tal y como recoge Theodore White en su magnífico libro *La forja de un presidente*, el debate televisado entre JFK y Nixon pasó a formar parte de la mitología de las campañas políticas por cuanto permitió a Kennedy triunfar en las elecciones basándose en al asesoramiento –como analizaremos más en detalle a lo largo del libro– de especialistas en imagen que consiguieron que ganase en televisión, pese a haber perdido en la radio. Pero incluso el reticente Nixon aprendió la lección y en su triunfo de 1968 contó con todo un ejército de asesores en la que se puede considerar la primera campaña de marketing político realmente profesionalizada de la historia.

En las décadas siguientes Gran Bretaña se unió a Estados Unidos para seguir marcando tendencia en el campo del marketing político y así, en 1978, el Partido Conservador contrató a Saatchi & Saatchi para, como nos cuenta Lees-Marshment, usar por primera vez *focus groups* en la investigación de mercados, lo que le permitió definir un producto político ganador: Margaret Thatcher. Pocos años después, en 1980, Ronald Reagan supo usar la investigación de mercados para lograr convertir al antiguo actor en uno de los tres mejores presidentes americanos según todas las encuestas.

Por todo ello, ya en 1985 la American Marketing Association (AMA) tuvo que redefinir el concepto de marketing para incluir las «ideas» en la lista de productos susceptibles de ser *marketeados*. El marketing político se convertía así oficialmente en una disciplina oficial, a caballo entre el marketing y la ciencia política.

En los años noventa del pasado siglo Bill Clinton, Tony Blair y José María Aznar demostraron de nuevo lo esencial que resulta una gestión profesionalizada de los canales de comunicación tradicionales (recordemos que Internet aún no tenía entonces la relevancia de hoy), para la construcción de una imagen pública ganadora. Pero sin duda el rey del marketing político en sus campañas fue Bill Clinton, quien supo afianzar como nadie su imagen mediante su activa presencia –haciendo incluso de saxofonista– en programas de televisión orientados a los potenciales votantes menos interesados en política. A todos estos ejemplos prácticos nos referiremos con detalle dentro del marco teórico que estamos aún por desarrollar en la presente obra.

Y así hemos llegado a estos inicios de siglo XXI, en los que la mayoría de los candidatos –en especial en los países anglosajones, pero ya prácticamente en todo el primer mundo– han comenzado a utilizar casi todas las técnicas del marketing político, como sondeos de opinión vía encuesta, *focus groups*, anuncios de televisión, campañas de imagen en los medios, telemarketing, marketing directo y, cada vez más, Internet en todas sus formas: marketing móvil, redes sociales, etc. Es por ello que cualquier agrupación política o candidato que se presente a unas elecciones (ya sean éstas locales, municipales, sindicales, nacionales o internacionales) debe conocer todo lo que el marketing político le puede ofrecer si no quiere partir en una posición de clara inferioridad con respecto a sus competidores.

2.1. El mercado político

En los últimos tiempos el comportamiento político (desde el propio hecho de acudir a votar hasta la participación ciudadana en las cuestiones políticas) ha cambiado notablemente: la actitud de los votantes hacia las élites políticas se ha vuelto mucho menos predecible y mucho más consumista. Y además al mismo tiempo, la propia naturaleza de la arena política se ha visto alterada por cambios tales como la llegada y creciente importancia de las telecomunicaciones.

Es por ello que el mercado político, que incluye cada uno de los aspectos que un candidato, partido o gobierno ha de tener en cuenta, ha sufrido una dramática redefinición en función de todos los aspec-

tos relativos al comportamiento de unos votantes que hoy en día están expuestos a una cantidad de información significativamente más alta que antaño acerca de la política que procede de múltiples fuentes, proporcionándoles unos informes quizá no más independientes, pero seguramente más críticos. No en vano tratar con los medios consume (o, al menos, debe hacerlo) una buena parte del tiempo del político de hoy; pero no hablamos sólo de medios tradicionales y unidireccionales, ya que las discusiones *online* ponen al votante directamente en el primer plano de la conversación que un político moderno no puede rehusar. Al mismo tiempo, partidos de todo el mundo confirman un descenso porcentual con respecto a los afiliados con que contaban en otras épocas y con su grado de involucración dentro de las actividades del partido. A continuación resumimos, a partir de los estudios de Jennifer Lees-Marshment –reputada autora cuyos materiales, especialmente su libro *Political Marketing*, revisitaremos recurrentemente en esta obra– los principales cambios que han tenido lugar en el mercado político desde los años sesenta:

- Los votantes son más críticos con las élites políticas y las instituciones.
- Las bases tradiciones de segmentación del electorado (como la clase social, la geografía o el historial familiar) se han ido erosionando, al tiempo que nuevos segmentos electorales mucho más complejos se han vuelto predominantes, tales como los basados en etnia, raza, estilo de vida, fase vital o logros alcanzados en función de la edad.
- Los medios atraviesan momentos cada vez más difíciles que les han hecho *hiperespecializarse*, volverse más comerciales y resultar mucho más críticos con las élites y el poder.
- La televisión y cada vez más Internet (que incluso supera ya a la primera en países como Dinamarca o Gran Bretaña) se convierten en los medios de creación de opinión más influyentes con diferencia.
- El comportamiento de los votantes se ha hecho más impredecible y la volatilidad electoral se ha exacerbado hasta extremos

difíciles de imaginar hace sólo unos años: la fidelidad ideológica absoluta a un partido es cosa ya sólo de los más mayores, mientras crece la importancia del voto independiente, que no tiene por qué asociarse recurrentemente a un partido y para el que un candidato *outsider* con carisma puede resultar fácilmente atractivo.

- Los más jóvenes son cada vez más escépticos con todo lo relacionado con la política.
- La acción social, no ya sólo política, ha caído a sus niveles más bajos, con cada vez menos gente interesada en dedicar su menguante tiempo de ocio a nada que no sean ellos mismos.
- Los partidos políticos ya no son equipos de fútbol: el concepto de identificación con un partido de por vida por razones históricas familiares («Papá, ¿por qué somos del *Atleti*?») ya sólo pervive en mínimas bolsas poblacionales.
- Y, por último, y como ya comentábamos antes, el número de miembros y simpatizantes registrados de todos los partidos no para de decrecer continuamente.

Cambios todos ellos que han contribuido a que el vínculo entre los votantes y las élites políticas esté más erosionado que nunca, en especial en países que atraviesan una durísima crisis de difícil y larga salida, como es el caso de España.

¿Qué pueden hacer políticos y candidatos ante este difícil panorama? Sin duda perfilar los mensajes de una forma más profesional y hacerlos llegar de manera más efectiva; es decir, utilizar las técnicas de comercialización y venta que llevan años funcionando en el mundo empresarial, si bien debidamente adecuadas a un universo infinitamente más complejo como es éste, en el que no se juega sólo con dinero sino con lo más preciado que puede tener una persona: sus esperanzas. Sí, sin duda un marketing político al que tradicionalmente se le ha dado poca importancia en España es la solución para una clase política que necesita incluso marketing para sí misma, para poder romper el desencanto y conseguir que la gente –previa identificación de los segmentos más afines– se movilice y les vaya a votar.

La tesis parece probada si nos fijamos en cómo determinados partidos y políticos –en especial estadounidenses e ingleses, pero también de otros muchos países incluyendo mercados políticos muy próximos a los nuestros como los latinoamericanos– han conseguido últimamente reavivar el fuego del activismo como resultado de un marketing adecuado a sus circunstancias: usando las segmentaciones adecuadas, diseñando los mensajes en función de encuestas y *focus groups*, galvanizándolos por medio de técnicas publicitarias y de comunicación profesionales y haciendo sentir su proximidad a los votantes sociales a través de las redes sociales y demás herramientas del marketing digital.

Si algo de bueno tiene la evolución que ha experimentado el mercado político es que el comportamiento del nuevo consumidor de política deja claro que las decisiones de voto son cada vez más racionalizadas en virtud de los mensajes específicos recibidos, lo que permite contar con un par de ases en la manga a quien sea capaz de descubrir y trabajar segmentos de mercado emergentes y afines a sus ideas entre jóvenes, pensionistas, mujeres, grupos étnicos, etc. Sin duda todo un reto para políticos y candidatos que requiere el máximo conocimiento de un consumidor político que se hace esencial y al que vamos a dedicar el siguiente apartado.

2.2. La aparición del consumidor político

La cada vez mayor prominencia del consumismo, tanto en la esfera de negocios como en el propio sector público, ha acabado permeando la arena política. El votante se ha ido convirtiendo en un consumidor político para el que la clave no es sólo cómo y a quién vota, sino la globalidad de su actitud hacia los políticos y la política, cuál es su demanda, cómo quiere involucrarse, cómo cuestiona su autoridad, cómo quiere ser consultado y cómo quiere comprobar que los políticos le dan lo que le prometen.

Y es que el nuevo votante está harto de los viejos encasillamientos políticos y ya no acepta que los políticos le digan aquello tan manido de «Nosotros sabemos qué es lo mejor para ti...». Veamos los efectos que el consumismo ha tenido sobre la política:

- Los votantes –convertidos en consumidores políticos– quieren un producto más tangible que retórico: de ahí la aparición de los «contratos políticos» entre los aspirantes a gobernantes y sus electores, a los que tendremos tiempo de referirnos con calma más adelante.
- Los consumidores políticos quieren una entrega de lo que se les ha prometido, más rápida y evidente.
- Los nuevos votantes prefieren la consecución a la aspiración, y la eficiencia pragmática a los principios morales.
- Los partidos y los políticos necesitan ser capaces de transmitir su capacidad de gobierno de una forma mucho más nítida.
- Las promesas políticas han de ser mucho más realistas y sujetas a costes presupuestados.

Hay claras ventajas en tratar a los votantes como consumidores políticos; se puede obtener fácilmente de ellos información tremendamente valiosa para el diseño de las campañas y la identificación, tanto de opositores como de simpatizantes, sin olvidarnos de las posibilidades que ofrece de cara a reconectar al gobierno con sus gobernados. Por el contrario las desventajas son mínimas; a pesar de que se pueda aducir que aprovecharse de que los votantes son fácilmente influenciables –pues cambian mucho de opinión, un tanto egoístas, adolecen de la necesaria experiencia y son muy manejados por los medios– supone una amenaza para la noción de valores democráticos, también supone acercar a las élites políticas al nivel de la calle, dando voz a colectivos que en muchas ocasiones no la tenían, y desarrollando propuestas más a pie de obra. La clave para ello es la combinación adecuada de dos disciplinas, el marketing y la política, para tratar al votante como una mezcla de ciudadano y consumidor, lo que en este libro llamamos «consumidor político».

2.3. Marketing político: mucho más que comunicación

Recuerdo una fotografía que apareció en los periódicos allá por 2002, casi un año después del 11-S, y que mostraba a Bush y a Tony Blair

usando el mismo lenguaje corporal cuando ambos luchaban contra el «imperio del mal»: los dos tenían los pulgares metidos dentro de sus respectivos cinturones, en una pose que era la quintaesencia del cowboy norteamericano justo antes de impartir una justicia reclamada desde las butacas de la sala de cine; estamos acostumbrados a que los políticos traten de construir su imagen y credibilidad a través de una serie de técnicas de comunicación que no pasan desapercibidas a ojos profesionales, pero que en muchas ocasiones tampoco son invisibles a ojos del gran público.

Quizá por eso tendemos a pensar que el marketing en política se limita a la comunicación. Pero es mucho más que eso. Ahora bien, ¿cómo aplicar el marketing a la política de una forma efectiva? Sobre todo teniendo en cuenta que hay una serie de diferencias innegables entre ambas disciplinas:

- Se piensa que la política debería dar más importancia al valor que al poder desde una perspectiva moral.
- El mercado político es mucho más complejo, puesto que hay demandas mucho más complicadas y conflictivas.
- El producto político es, como veremos más adelante, intangible y mucho más difícil de comprender y crear.
- En política los productos tienen un valor simbólico y sólo hay un determinado rango disponible.
- El consumidor sólo apoya un producto mientras rechaza todos los demás.
- La fuerza productiva está principalmente compuesta por voluntarios no remunerados.
- El mercado político no siempre sabe lo que quiere.
- La política tiene que vérselas con ideologías, no sólo con gustos y disgustos sobre las marcas.
- Hacer la «entrega» de lo prometido no es tan fácil, ni siempre depende exclusivamente de quienes prometen.
- Y en definitiva, la política es una actividad de mucho más largo plazo que el mero marketing empresarial.

Todo ello ha llevado a muchos políticos y partidos a dar la espalda al marketing, afirmando que «ni la política es un mercado, ni un partido político o candidato es una marca». Mientras, desde la otra orilla también hay dudas, pues muchos directivos y empresarios consideran que los políticos muestran cada día sus debilidades como gestores y frecuentemente ponen el ejemplo de las constantes filtraciones a la prensa que –más allá de intereses particulares– sólo causan desdoro a los partidos, algo que sería impensable por parte de ejecutivos de una estructura empresarial. Sin embargo, grandes políticos han sabido ver que el marketing político podía darles no ya la victoria, sino la inmortalidad, permitiéndoles definir mensajes que se dirigiesen directamente al alma de los electores de su tiempo y que quedasen para la posteridad. Es el caso de un JFK que definía el marketing político como «el arte de adentrarse en la mente de los hombres de manera que puedan darse cuenta del esplendor de nuestros ideales» y que supo hacer una marca de «la derrota del comunismo, no a través del poder aéreo ni financiero, sino a través del poder del cerebro del hombre». Es el caso también de Ronald Reagan, el presidente que realmente derrotó al comunismo y que supo hacer una marca electoral a la que aún apelan sus sucesores en el partido republicano: «La superioridad moral y el orgullo de ser americano».

Y es que así como hay notables diferencias entre las disciplinas del marketing y la política, hay también enormes similitudes al más básico nivel conceptual: el objetivo de entender cómo una organización o élite actúa con relación a su mercado y viceversa. Algo que ya fue argüido en los años sesenta por grandes académicos como Kotler y Levy, que dejaron claro que el marketing –previamente confinado al comercio y las organizaciones empresariales– podía hacerse extensivo a todo tipo de instituciones, incluyendo las no orientadas al beneficio como las de caridad, estatales y el propio sector público. A partir de estos planteamientos, abundaron las investigaciones sobre cómo aplicar el marketing a un espectro cada vez más amplio de instituciones, incluidas las políticas.

Estas investigaciones no tardaron en identificar cómo para el éxito del marketing político no bastaba con aplicar las reglas de comercia-

lización (las famosas cuatro «p» de McCarthy: producto, precio, plaza y promoción) empresarial a la arena política, sino que había que propiciar un matrimonio entre el marketing y una disciplina más antigua incluso que éste, las ciencias políticas: el marketing político no puede ser simplemente el resultado de imponer conceptos empresariales, sino de adaptarlos a la luz de los estudios previos sobre excelencia política.

Desde esa óptica Butler and Collins definen los principios clave del marketing político:

- Aplica los conceptos *marketinianos* al comportamiento global de la institución política, no únicamente a la comunicación; no sólo se debe centrar en cómo desarrollar las campañas electorales, sino en lo que se va a tratar de vender en esas campañas, es decir, en la propia definición del producto político, no sólo en cómo se publicita el mismo.
- Debe suponer un análisis *marketiniano* permanente de todo el ciclo electoral, desde su principio hasta su fin, no sólo del breve lapso de la campaña electoral.
- Debe ser aplicado a todas las instancias del partido, desde sus líderes hasta todo el aparato organizativo, pasando por el personal, los miembros, los activistas, los candidatos e incluso los símbolos y las actividades desarrolladas.
- Han de usarse conceptos de marketing, no sólo técnicas; es decir, orientación de ventas o construcción de producto, no sólo –aunque también– *target* marketing, marketing directo o inteligencia de marketing.
- Ha de adaptar la teoría *marketinina* a la naturaleza diferencial de la política de una manera flexible, utilizando conceptos de marketing para comprenderla mejor y añadirlos a lo que ya sabemos de nuestra experiencia política, nunca tratando de forzar los conceptos marketinianos para moldearlos como sea, incluso en casos en los que la experiencia empírica nos advierte de que no tienen sentido.
- Han de conseguirse –y la gestión del cambio nunca es fácil– cambios de comportamiento en toda la estructura del partido: desde

los grupos de interés, hasta los miembros que están en el poder en determinados emplazamientos, pasando por los que se encuentran en la oposición.

Queda claro, pues, que la respuesta rotunda a la habitual pregunta de que si por marketing político entendemos únicamente mejoras en la comunicación de los políticos es NO. Tenemos que acabar con este y otros mitos sobre el marketing político, que NO ES SÓLO:

- Hacer anuncios políticos.
- Encargarse de la comunicación política.
- Desarrollar campañas.
- Gestionar a los medios de comunicación.

Sino que ES:

- Diseñar productos políticos.
- Determinar comportamientos para los políticos y sus partidos.
- Desarrollar ofertas abiertas para el electorado.
- Medir el grado de cobertura de las necesidades del electorado que alcanzan esas ofertas y productos.

Y es que el marketing político debe centrarse a día de hoy en el comportamiento con respecto a los potenciales electores de políticos, partidos y gobiernos y no en cómo comunicar ese comportamiento. No se debe restringir sólo a la comunicación, las relaciones públicas o la gestión de campañas, sino que debe ser todo eso y mucho más: los partidos deben actuar –dentro de las limitaciones de la realidad política– como empresas, usando la inteligencia de marketing para definir y diseñar el producto político que ofrecen, volviéndose votante-céntricos (igual que las firmas evolucionaron del producto-centrismo al cliente-centrismo) para enfocarse más en el ROI (*Return On Investment*, retorno de la inversión) de los votos.

Si lo que buscamos es una definición académica de marketing político quizá la más acertada sea la de Hughes y Dann: es una función

de comunicación organizacional basada en un conjunto de procesos debidamente adaptada de la empresa a la arena política, para crear, comunicar y cumplir promesas de valor a los clientes (votantes) y para gestionar las relaciones con esos clientes de forma que se obtenga beneficio para la organización política y sus *stakeholders*.

En negocios, el objetivo del marketing es contribuir al aumento del beneficio empresarial; pero ¿cuál es el objetivo del marketing político? La respuesta más obvia parece ser la de conseguir la elección o reelección, pero normalmente suele haber objetivos adicionales que en ocasiones pueden resultar de igual importancia o incluso superior:

- Cambiar la agenda en los medios o la esfera pública.
- Ganar el apoyo de nuevos segmentos de mercado.
- Llegar a una coalición con quien está en el gobierno.
- Incrementar el número de activistas o voluntarios.
- Hacer avanzar una determinada ideología.
- Conseguir que se apruebe una determinada enmienda o resolución.
- Adquirir mayor peso específico como fuerza de oposición.

Los objetivos de mayor importancia de entre los anteriores variarán de un sistema político o de un país a otro y dependerán de muchas variables, como el partido en concreto, su filosofía, sus recursos, su ambiente electoral, las reglas del mercado político en cuestión y su tamaño. Así los grandes partidos se centrarán en conseguir la suficiente cuota de mercado para acceder al poder, mientras que los minoritarios lo harán en intentar influenciar el debate para su beneficio.

Para alcanzar estos objetivos –sean los que sean en cada caso– de la mano del marketing político, no se trata de seleccionar uno o dos conceptos de marketing y aplicarlos de forma aislada, sino de desarrollar un marco de actividades interrelacionadas con las que el partido y los candidatos se sientan cómodos e identificados y que les permitan centrarse tanto como sea posible en los votantes más probables. Hablamos, por ejemplo, de *customer management*, comporta-

miento del consumidor, *competition management*, *relationship management*, desarrollo de producto, ciclo de vida de producto, relaciones públicas, *internal marketing*, *e-marketing* e *integrated marketing communication*, conceptos todos que revisaremos en las próximas páginas. Así el *internal marketing* puede ayudarnos en la selección de voluntarios y candidatos; el desarrollo de producto puede ayudarnos a refinar nuestra ideología; el comportamiento del consumidor, a descubrir bolsas no explotadas de potenciales votantes; el *competition management*, a definir líneas de comunicación diferenciales o complementarias con nuestros opositores que nos permitan robarles votos; o el análisis del ciclo de vida del producto, a la renovación del partido... Y todo ello nos permitirá tener más posibilidades de alcanzar nuestro objetivo primigenio, que en muchas ocasiones será, efectivamente, ganar las elecciones.

Pero no queremos cerrar esta definición de marketing político sin dejar claro que el marketing –no sólo el político– trata mucho más de pensar que de hacer, por lo que vamos a terminar este capítulo con los aspectos más reflexivos del mismo, dejando para los próximos los más operacionales; y estos aspectos reflexivos iniciales son fundamentalmente tres: el producto político, la identificación y segmentación del mercado de votantes y la inteligencia de marketing aplicada a la política; a ellos se dedican tres de los siguientes cuatro apartados de este capítulo que aterrizan en lo que debe ser la filosofía de marketing que ha de seguir el partido o candidato; pero antes de llegar a ellos, vamos a dedicar el siguiente a profundizar en un detallado desarrollo del modelo de marketing político, tanto desde el punto de vista del partido como desde el del candidato.

2.4. El modelo de marketing político

Para que el marketing político resulte de utilidad práctica para los políticos y partidos interesados en aplicarlo, es fundamental desarrollar un modelo de puesta en marcha que les permita trazar un plan que les ayude a alcanzar sus objetivos: de lo contrario corremos el riesgo de que todo se quede en un interesante pero inaplicable planteamiento teórico. A tal efecto arrancaremos con un sencillo pero

efectivo modelo generalista para partidos y candidatos que a continuación parametrizaremos.

El modelo genérico que vamos a desarrollar es el de Newman, que lo hizo público en 1994 después de haberlo aplicado con notable éxito en la campaña presidencial de Bill Clinton dos años antes. Consta, de forma resumida, de los siguientes puntos:

El foco en el candidato:

- Definir el concepto de marketing político que cabe desarrollar basándose en:
  - Definir el concepto de partido.
  - Definir el concepto de producto político.
  - Definir el concepto de venta a los votantes.

La campaña de marketing:

- Segmentación del mercado de votantes para:
  - Identificar necesidades de los votantes.
  - Caracterizar a los votantes.
  - Decidir segmentos de potenciales votantes.
- Posicionamiento del candidato:
  - Identificar las debilidades y fortalezas del candidato.
  - Buscar diferencias con la competencia.
  - Decidir la imagen a mostrar para cada segmento de votantes de interés.
  - Decidir la imagen global a mostrar integrando lo común de las anteriores.
- Formulación e implementación de la estrategia:
  - Definición de la campaña y su plataforma.
    - Investigación de mercados vía encuestas y *focus groups*.
    - Producto político.
    - Marketing *pull* destinado a los medios masivos.
    - Marketing *push* destinado a las bases.
  - Desarrollo y control de la organización.

Fuerzas externas:

- Tecnología (Internet, televisión, SI/TI, etc.).
- Cambios estructurales (reglas y convenciones, regulaciones financieras, debates, etc.).
- Influencia de los distintos actores (candidatos, consultores, encuestadores, medios, otros partidos, grupos de interés, comités de acción política, votantes, etc.).

Campaña política:

- Etapa preliminar.
- Etapa primaria.
- Etapa de convención.
- Etapa de elección.

Siguiendo este modelo, Newman definió para Clinton una campaña basada en las necesidades del mercado de electores haciéndole ver que debía centrarse en las preocupaciones y deseos de éstos y no tanto en sus puntos de vista personales (que funcionaron como un punto de partida y no como un fin en sí mismos), lo cual le permitió maximizar la eficiencia de sus mensajes fundamentando la comunicación política en la inteligencia de marketing.

2.4.1. El modelo de marketing político aplicado a partidos

El modelo de Newman nos ha resultado muy útil –por su sencillez– para definir el concepto general de modelo de marketing político. Pero a efectos prácticos, necesitamos, obviamente, algo más detallado y hemos decidido apostar –por su claridad y sencillez de implementación– por el modelo de Lees-Marshment de 2001, especialmente orientado para partidos que deciden adoptar a nivel global una orientación de mercado. Trabajando desde una perspectiva de ciencia política, este modelo apuesta por aplicar conceptos y técnicas de marketing a la operativa del partido como un todo, definiendo un proceso paso a paso para mostrar lo que el partido debería hacer desde el inicio de un

período electoral pasando por la fase de elecciones hasta llegar al poder y ofrecer lo prometido.

El modelo llamado MOP (*Market Oriented Party*, partido orientado al mercado) parte de la búsqueda real de la satisfacción de las principales bolsas de votantes para alcanzar el objetivo de ganar las elecciones; y en ese sentido usa la inteligencia de marketing para definir las demandas de los votantes, después diseña un producto que maximice la satisfacción conjunta de sus necesidades, implementa los cambios imprescindibles para obtener el necesario soporte interno al producto por parte de la estructura del partido y, finalmente, determina el grado posible y adecuado de cumplimiento de promesas una vez en el poder. No trata de cambiar la forma de pensar de la gente, algo muy costoso en tiempo y dinero, sino que matiza sus planteamientos ideológicos para poder darle (o al menos ofrecerle) lo que busca. Se trata, pues, de un concepto muy distinto del que tradicionalmente se ha venido aplicando por parte de nuestros partidos políticos como instituciones que tratan de adoctrinar a los votantes sobre su ideología de una forma absoluta utilizando planteamientos *marketinianos* como mucho para la comunicación. Analicemos el modelo paso a paso:

Paso 1: Inteligencia de mercado

El partido debe centrarse en entender las demandas reales del mercado político en lugar de dar por ciertas las que cree de antemano, fomentando el *brainstorming* entre los miembros de base del partido, hablando con los simpatizantes, creando grupos de debate político y teniendo encuentros con el público en general y con simpatizantes de las fuerzas opositoras. Formalmente utilizará herramientas como las encuestas, los *focus groups* y la segmentación para comprender a fondo los puntos de vista y comportamientos del mercado, incluyendo al público general, los principales influenciadores de opinión, los miembros del partido y los simpatizantes. En suma, ha de usar permanentemente inteligencia de marketing para definir las demandas a corto, medio y largo plazo de sus potenciales votantes.

Paso 2: Diseño de producto

El partido diseña entonces su producto de acuerdo con los hallazgos de la inteligencia de mercado antes de ajustarlo en función de los factores que se detallarán en el paso siguiente.

Paso 3: Ajuste de producto

El partido, a continuación, debe ajustar el producto recién definido, tomando en consideración:

- *Lo alcanzable del producto definido*: de cara a asegurarse de que buena parte (al menos) de lo prometido podrá entregarse cuando alcance el poder. En una época de compromisos, informes anuales y hojas de ruta para la acción, el realismo se vuelve fundamental. Los factores clave que cabe tener en cuenta son la capacidad de liderazgo de los dirigentes, la gestión económica, la unidad del partido, sus capacidades y la percepción de los votantes acerca de su propensión al cumplimiento de sus promesas electorales.
- *La reacción interna*: asegurarse de que los cambios contarán con suficiente apoyo por parte del aparato y los miembros del partido como para garantizar la implementación del producto político que se está acabando de definir. Para ello se ha de tener en cuenta la ideología y la historia del partido, absteniéndose de tocar determinadas políticas que pudieran poner en riesgo la base tradicional de votantes. Los cambios deben, de esta manera y siempre que sea posible, ser implementados dentro del marco ideológico de referencia. Aunque en muchas ocasiones resultará delicado, es absolutamente fundamental llegar a un equilibrio entre las demandas de los votantes externos y las de los miembros internos del partido; un concepto de marketing interno sobre el que volveremos en el próximo capítulo.
- *Los competidores*: identificar las debilidades de los partidos opositores y contraponerlas a las fortalezas propias de cara a asegurar un alto grado de diferenciación.
- *El apoyo*: segmentar el mercado para identificar bolsas de potenciales votantes no previamente identificadas y después desarro-

llar los matices adecuados del producto de cara a maximizar su atractivo para ellos. No se trata tanto de intentar impactarlos a todos, sino más bien de maximizar puntos de impacto común.

Paso 4: Implementación

Llega el momento de implementar los cambios necesarios a lo largo y ancho del partido, para lo cual será necesario, además de una hoja de ruta perfectamente calculada en tiempos y objetivos, un fuerte liderazgo basado en el ejemplo y no en la imposición, para conseguir la adecuada aceptación y apoyo por parte del aparato, que resultará sustancial para que el nuevo diseño del partido sea acogido con unidad y entusiasmo.

Paso 5: Comunicación

La comunicación ha de estar cuidadosamente coordinada para dar a conocer el nuevo producto, de forma que los votantes lo conozcan perfectamente y lo tengan claro incluso antes de que la campaña se inicie. No sólo el líder sino todos los miembros de relevancia del partido deben colaborar en la tarea de dar a conocer el mensaje y hacerlo de una forma coordinada y sin fisuras ni diferentes matices. Por supuesto parte importante del trabajo será la gestión de los medios, pero más trascendental resultará aún informar más que manipular, siempre sobre la base de una estructura de comunicación interna muy bien definida.

Paso 6: Campaña

El partido ha de repetir su comunicación en la campaña oficial, recordando a sus votantes los aspectos clave y ventajas de su producto.

Paso 7: Elección

El partido no sólo debería tratar de ganar votos, sino también tendría que atraer percepciones positivas de los votantes desde todos los aspectos de su comportamiento, incluyendo sus políticas, la imagen de sus líderes, la unidad y capacidad del partido, así como la cada vez mayor calidad política de sus miembros.

Paso 8: Entrega

Al partido, ya en el gobierno, sólo le queda hacer la debida entrega (hasta donde las fuerzas externas lo permitan) de su producto.

El modelo MOP, además de altamente efectivo, puede ser recibido también como un sistema mucho más democrático que el tradicional a la hora de buscar votos, ya que escucha y atiende con mucha mayor intensidad las demandas del electorado a través de la inteligencia de marketing; sin embargo, como analizaremos a posteriori, también cuestiona en profundidad el punto de vista convencional de que las élites políticas son elegidas para decidir lo que es adecuado para el país en el nombre del pueblo soberano.

2.4.2. El modelo de marketing político aplicado a candidatos

Más recientemente diferentes investigadores se han planteado la mejor forma de adaptar el modelo MOP a candidatos más que a partidos políticos. Revisemos la adaptación que más nos convence, que es la de Iordanis Kotzaivazoglou:

Paso 1: Inteligencia de mercado

Un candidato realmente orientado al mercado utiliza la inteligencia de mercado para descubrir las necesidades y querencias de los votantes. Pero es evidente que en muchas ocasiones los candidatos individuales no cuentan con los medios para pagarse una investigación de mercados como hacen los partidos. Pero eso no quiere decir que dejen de hacerlo, sino que lo han de llevar a cabo de una manera más informal, teniendo en cuenta que también sus electorados serán notablemente menores.

Paso 2: Diseño de producto

El candidato debe diseñar el producto en base a los deseos de los votantes como hemos visto en el paso 1, pero en vez de diseñarlo para un electorado masivo como harían los partidos, el candidato individual debe concentrarse en uno o dos grupos *target* para hacer un uso más eficiente de sus escasos recursos y maximizar su potencial de

satisfacción de grupos específicos. Esos grupos *target*, como por ejemplo los habitantes de una determinada zona, los trabajadores de un cierto sector o los jóvenes, han de ser identificados vía segmentación. Cada grupo tiene sus propias necesidades y deseos, diferentes de los otros, y el candidato ha de ser capaz de identificarlos para poder satisfacerlos. Bien implementada, esta estrategia de marketing de nichos dará al candidato una crucial ventaja con respecto a otros candidatos para esos grupos *target*.

Paso 3: Ajuste de producto

El producto del candidato ha de ser ajustado con relación a los siguientes parámetros:

- *Capacidad de consecución*: los candidatos individuales –como los partidos– no deberían prometer lo que no pueden cumplir. Aunque podría funcionar en el corto plazo, les pasaría una factura altísima una vez elegidos.
- *Análisis de la reacción*: el producto del candidato deber ser matizado para tener un mínimo encaje dentro del contexto general del partido al que pertenece. No es inteligente diseñar un producto que vaya frontalmente contra el posicionamiento de su partido, si bien un grado de diferenciación tolerable es más que recomendable.
- *Análisis de la competencia*: no hay que olvidar que, más allá de los partidos de la oposición, para un candidato individual sus primeros competidores son los otros candidatos de su mismo partido; es fundamental que se haga un DAFO (análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a sí mismo para conseguir una diferenciación positiva frente a ellos.
- *Análisis del apoyo*: el producto ha de ser redefinido de manera que el candidato se garantice el apoyo del suficiente número de votantes como para tener claras opciones de triunfo. En ese sentido estadísticamente siempre ha funcionado mejor atacar a un grupo pequeño pero suficiente y tenerlo muy fidelizado, que ir a por un gran segmento del electorado pero con menos capacidad de adhesión.

Paso 4: Implementación

A este nivel, el candidato ha de implementar los hallazgos procedentes de los tres primeros pasos gestionando potenciales problemas que pueden surgir como el rechazo del producto que quiere diseñar por parte del liderazgo del partido, la aprobación teórica del mismo pero la falta de apoyo en la práctica, etc.

Paso 5: Comunicación

El producto diseñado por el candidato ha de darse a conocer a los votantes utilizando las técnicas de comunicación más adecuadas en cada caso. Como el presupuesto será mucho menor que el del partido, desempeñarán un rol clave las apariciones públicas del candidato, sus relaciones públicas y el uso de medios lo más directos y rentables posible como los propios del marketing digital, tan importantes como para merecer un capítulo completo más adelante en este mismo libro.

Paso 6: Campaña

La campaña electoral es la última oportunidad del candidato para promocionar el producto político que ha definido; dado que en esta ocasión el producto sólo le representa a sí mismo y no al total del partido, la campaña será más simple y fácil de controlar. Otro punto que se ha de tener en cuenta es la necesidad de captar y entrenar (dedicando el suficiente tiempo) a un buen equipo de voluntarios dado que los recursos financieros serán mucho menores que en el caso de una campaña de partido.

Paso 7: Elección

La estrategia de marketing del candidato será finalmente juzgada el día de las elecciones; el criterio de éxito es si el número suficiente de votantes han «comprado» el producto previamente diseñado y *marketeado*.

Paso 8: Entrega

Para un candidato, la entrega de lo prometido es especialmente importante, dado que la satisfacción de los votantes que le han alzado al

poder determinará el futuro de su carrera política en términos de credibilidad. Un partido puede superar el incumplimiento de promesas electorales refrescando su marca con un simple lavado de cara: un cambio de candidato; pero el candidato solamente tiene una cara...

Cerramos este apartado que se dedica al modelo de marketing político aplicado a candidatos, con las recomendaciones para el éxito de los mismos que tomamos prestadas de Lindholm y Prehn:

- Pon tu corazón en la tarea.
- Preocúpate de tener los datos al alcance de la mano para saber en todo momento de qué estás hablando.
- Desarrolla una política simple que puedas explicar con toda sencillez.
- Haz un plan detallado y tómate tiempo para escribirlo.
- Define bien los grupos de interés que te ayudarán a ganar y céntrate en ellos, no en todo el electorado.
- Trabaja para mejorar tus habilidades de comunicación.
- Absorbe conocimiento, aprendiendo de todo lo que ves.
- Sé pragmático.
- Ten coraje y sé fuerte.
- Refuerza tus capacidades analíticas y aprende a leer los intereses de otros.
- Define dónde te ves en cinco y diez años y trabaja duro para llegar hasta allí.
- Sé muy paciente.

2.5. El producto político

Una vez definido el concepto de marketing político y de mercado político –como la suma de los votantes, las reglas electorales, los competidores, los cooperadores y en general todos los *stakeholders* en los que el candidato o partido ha de invertir dinero y sobre todo tiempo– llega el momento de dejar clara la necesidad de definición de un producto político sólido que así pueda ser percibido por los votantes. Si bien no a todo el universo político le gusta esta idea por sus connotaciones de *commoditización* y consumismo, es insoslayable la importan-

cia de la definición de producto como piedra angular del proyecto de marketing político de cualquier partido o candidato.

Si bien dada su importancia volveremos en capítulos posteriores al concepto de desarrollo de producto desde un punto de vista más táctico, debemos –si quiera brevemente– acercarnos aquí y ahora a los fundamentos estratégicos de la definición del producto político, que son, según Lloyd, los siguientes:

- Oferta de servicios: la identificación de los servicios que el país/electorado realmente necesita, en frecuente oposición a lo que el partido/candidato creen que necesita, así como la gestión efectiva de su implementación.
- Representación: la forma en la que todos los aspectos del partido político representan al electorado a un número de niveles interrelacionados, desde el partido político como un todo a los políticos individuales, pasando por cada una de las ramas (geográficas, etc.) del partido.
- Acuerdo: cómo los partidos entienden y responden de la forma adecuada a las necesidades del electorado, siendo accesibles y abiertos desde el fomento de la cúpula del partido a la participación de sus representantes en todos los niveles de la comunidad.
- Inversión: hace referencia a la relación tipo *stakeholder* que el electorado mantiene con sus representantes políticos y puede circunscribirse a un mero pago financiero en forma de cuotas o donaciones a inversiones no financieras, tales como tiempo, esfuerzo y emociones, pasando por inversiones financieras a posteriori como, por ejemplo, cambios en los impuestos.
- Resultado: la habilidad de cumplir en la medida adecuada con las promesas electorales; una medida tangible para los votantes en relación con nuestra eficiencia.

2.6. Identificando, segmentando y dirigiéndose al mercado de votantes

Sin conocer el mercado de votantes, cómo se comporta y lo que quieren los que lo conforman, los políticos no pueden tomar decisiones

informadas. En este apartado vamos a analizar cómo los partidos y candidatos han de usar la inteligencia de marketing para identificar, segmentar y perfilar el mercado.

En política, la segmentación hace referencia a fraccionar la heterogénea masa electoral en secciones más pequeñas que tengan algo en común; de esta forma nos aseguraremos de que los recursos, siempre escasos, se asignan allí donde pueden ser más eficientes. Los expertos en marketing político usan la segmentación para detectar grupos lo suficientemente grandes a los que el producto político pueda resultarles especialmente atractivo; Newman, por ejemplo, fue capaz de determinar en 1996 que el grupo ideal al que Bill Clinton se debía dirigir para ser reelegido era el de los cuatro segmentos que centraban su principal aspiración en el cumplimiento del sueño americano:

- Votantes racionales, movidos por sus expectativas prácticas alrededor del sueño americano.
- Votantes emocionales, movidos por su deseo aspiracional de llegar a alcanzar el sueño americano.
- Votantes sociales, movidos por la asociación de diferentes grupos de gente y su habilidad para conseguir el sueño americano.
- Votantes situacionales, movidos por situaciones que podrían influenciar su decisión de cambiar su voto por el de otro candidato.

Una vez definido el *targeting*, se trabajó el posicionamiento para pulir el producto político y se comunicó de la forma adecuada para ganar unas elecciones que se habían puesto realmente cuesta arriba con todo el asunto Lewinsky. Toda una estricta aplicación del modelo de marketing político delimitado en apartados anteriores. Sin embargo, más o menos formal, detrás de todos los grandes éxitos electorales siempre ha habido una buena segmentación que posibilita que una idea común (la base de construcción del producto político) cale con fuerza en todos los grupos segmentados. Fue el caso del PSOE de Felipe González en 1982 que supo movilizar a segmentos que poco tenían en común en función de la idea de cambio.

Otro de los puntos clave de la segmentación es que da la posibilidad de descubrir grupos poblacionales que, debidamente movilizados para conseguir que vayan a votar (cosa que no hacen habitualmente), pueden servir las elecciones en bandeja. Fue el caso de Margaret Thatcher, la Dama de Hierro inglesa, que a finales de los setenta fue capaz de apoyarse en un nuevo segmento, la *skill working class* (clase trabajadora cualificada) para auparse al poder, o el de Aznar en 1996, que supo atraer hacia su concepto de una España más próspera y europea a una clase joven desencantada con la corrupción política imperante y harta de los contratos basura del *felipismo* tardío que la condenaba a trabajar ocho horas diarias y a cobrar sólo cinco.

2.6.1. Métodos de segmentación

Los principales métodos de segmentación son:

- *Geográficos*: el lugar donde vive la gente (según regiones y zonas dentro de esas regiones) suele afectar a sus preferencias y opiniones; la estadística deja claro que en muchos casos las personas eligen vivir en una determinada área porque el resto de los habitantes comparte con ellos características socioeconómicas, culturales o de estilo de vida similares. Se trata de un modelo de segmentación fácil de medir y que proporciona mucha información de manera sencilla.
- *Comportacionales*: segmentos directamente basados en las acciones del individuo, como por ejemplo la lealtad al partido o al candidato o el beneficio que esperan obtener del producto político que se está diseñando para ellos.
- *Demográficos*: la segmentación más típica: edad, tipo de familia, clase social, ingresos, etc.
- *Psicográficos*: considera las características propias del estilo de vida, tales como gustos, ocio, tipo de prensa leída, etc. Permite identificar valores comunes y segmenta a los votantes de acuerdo con sus creencias, actitudes, actividades, intereses y opiniones. Es el modelo de segmentación más complejo pero también el más valioso porque considera el comportamiento y estilo de

vida reales del individuo en lugar de inferirlos de otras características.

Cerramos este apartado dedicado a la segmentación con algunos consejos prácticos: la importancia y el valor de los distintos métodos de segmentación varía de unos países a otros; por ejemplo en África las etnias y la religión son quizá las variables de segmentación más importantes. Y además hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones serán necesarios subsiguientes niveles de segmentación dentro de los primeros segmentos definidos, algo que queda perfectamente claro cuando pensamos en la edad: consideremos, sobre todo en ciertas regiones como Asturias, a la importancia que puede tener un segmento como el de los prejubilados. Por último no debemos olvidar que, pese a la simplicidad del concepto teórico, la segmentación supone un complicado proceso estadístico que hace aconsejable contar con alguna herramienta estadística especializada como Mosaic o Voter Vault.

2.6.2. *Targeting*

Una vez ya se han recopilado y procesado los datos para identificar los distintos segmentos de votantes, los partidos y/o candidatos, se ha de decidir cuál va a ser su *target* (objetivo), hacia cuál se ha de enfocar. Hay personas que nunca apoyarán a un candidato o partido, y otras en cambio les serán incondicionales pase lo que pase. No conviene centrar los siempre limitados recursos en unas ni en otras, sino en aquellas que conforman el resto que más fácilmente podrían llegar a hacerlo si se define un producto político adecuado para ellas y se les comunica de la forma más adecuada.

¿Quién debe ser nuestro *target*? La forma más tradicional en la que los políticos eligen por quién apostar es distinguiendo entre:

- Votantes tradicionales, que si votan lo harán por ellos pero a los que es necesario movilizar para conseguir que vayan a votar.
- Votantes indecisos, inseguros con relación a qué partido o can-

didato apoyar, pero que suelen tener un gran efecto en el resultado electoral.

Un método más complejo es el definido por Bannon, que recomienda tener en cuenta los siguientes niveles:

- *Targets* primarios: segmentos altamente atractivos que responden muy fácilmente a estímulos.
- *Targets* secundarios: segmentos menos atractivos, pero que responden también bastante bien a estímulos.
- Construcción de relaciones: segmentos atractivos pero a los que les cuesta mucho responder a estímulos.
- Segmentos perdidos: grupos faltos de atractivo, al responder muy difícilmente a estímulos.

Otro punto que se debe tener muy en cuenta a la hora de diseñar el *targeting* es en quién se está enfocando la competencia y cómo está intentando hacerlo con aquellos segmentos a los que nosotros estamos considerando como potencial *target* propio. Además hay que fijarse en el coste económico del acceso a cada uno de los segmentos y en la facilidad de moldeo del mensaje del candidato o partido para que sea realmente efectivo para los mismos.

Todos estos criterios nos permitirán construir un mapa de segmentos con más o menos posibilidad de convertirse en *targets*; programas informáticos como los ya citados permiten también construir modelos probabilísticos de éxito que nos hagan decantarnos por unos o por otros. Como ejemplo práctico, y por cortesía de Wintour, referimos a continuación el *targeting* que permitió a los demócratas liberales británicos, hace pocos meses, en 2010, elevar al cargo de viceprimer ministro a Nick Clegg, en lo que vemos que es una *microsegmentación* muy trabajada:

- Nidos dorados vacíos: gente mayor de posibles y con hijos ya casados que viven en casas de los años treinta; no están tan preocupados por la situación económica como por el valor de su di-

nero; admiran las marcas bien conocidas y están decepcionados con unos *tories* (conservadores) que sienten que ya no los representan.

- Privilegiados de provincias: de entre cincuenta y sesenta años; trabajan en buenos puestos en universidades, hospitales e instituciones similares lejos de Londres; les atraen las marcas socialmente responsables y sienten que los demócratas liberales podrían ser lo que están buscando.
- Aspirantes universitarios: de clase media alta y de entre dieciocho y veinticuatro años, temen las propuestas universitarias conservadoras que aún les afectarán, pero están ideológicamente mucho menos involucrados que los universitarios de generaciones precedentes; se muestran preocupados por el medio ambiente.

2.6.3. Estrategias que cabe usar con los segmentos *target*

Se pueden utilizar, según Newman y Seth, diferentes estrategias para cada segmento *target*, dependiendo de la naturaleza de su apoyo u oposición:

- Estrategias de refuerzo: se deben dirigir a potenciales votantes que ya apoyan al candidato o partido por las razones adecuadas y se centran en darles argumentos para reforzar su convicción de que su elección es la acertada.
- Estrategias de racionalización: dirigidas a votantes que nos apoyan pero por razones poco concurrentes con el producto político que estamos pensando en desarrollar, por lo que se centran en reconectar con ellos de una manera diferente.
- Estrategias de inducción: se dirigen a votantes que apoyan a la oposición por razones adecuadas; se enfocan no a cambiar su forma de pensar, sino a demostrarles que podemos darles algo más de lo que les dan nuestros contrincantes.
- Estrategias de confrontación: centradas en votantes que apoyan a la oposición con razonamientos equivocados, como que son la menos mala de las opciones, y que apuestan por tratar de cambiar frontalmente su forma de pensar.

Hasta aquí las estrategias generales. Pero otras estrategias de conveniencia pueden también ser muy efectivas, como las que van dirigidas a conseguir que la gente vaya a votar cuando es muy probable que no lo haga por su desencanto, tanto con nosotros como con la oposición; así se han ganado muchas elecciones en el último minuto en los mercados anglosajones: con una táctica de marketing directo (un *e-mail* o postal electoral pocos días antes de la elección) segmentada a un *target* secundario recordándoles, por ejemplo, una propuesta electoral concreta de la oposición que les pueda perjudicar si no van a votar, desde un aeropuerto que tienen pensado aprobar si ganan y que puede acabar pasándoles por encima (caso real en unas municipales en San Francisco hace unos años), hasta un mensaje más emocional a votantes que viven lejos, destinado a movilizar el frecuentemente olvidado voto por correo; en Australia un candidato perdió el día de las elecciones pero las ganó por la noche gracias al voto postal de los emigrantes empadronados a los que la oposición siempre olvidaba y a los que en cambio su partido lanzó un par de mensajes concretos. Puede parecer un ejemplo muy lejano pero pensemos en las «leyendas urbanas» de Asturias (como les llamó despectivamente el partido en el poder que niega su existencia): miles de profesionales cualificados que han tenido que emigrar huyendo de los sueldos bajos y el paro de la región y muchos de los cuales siguen empadronados en su terruño sin votar por la lejanía y el desencanto con la clase política asturiana; ¿no aplicaría una estrategia de este estilo para el partido en la oposición?

Otras estrategias puntuales son las que se encargan de impactar no tanto a votantes como a simpatizantes para que se conviertan en voluntarios y –especialmente para los partidos pequeños y los candidatos individuales– sean la fuerza laboral que les permita poner en marcha tácticas como acciones de telemarketing y demás.

Acabamos de adentrarnos en los mecanismos concretos de inteligencia de mercado, con las cuatro recomendaciones que Ross da a todos los políticos que se encuentren en fase de asignar estrategias concretas a *targets* definidos:

- Inicia la identificación de votantes cuanto antes, para tratar de captarlos lo más rápido posible y que se conviertan en embajadores de tu marca.
- No olvides las áreas más hostiles: las estadísticas demuestran que en ellas es más fácil encontrar bolsas de apoyo y desarrollar fácilmente estrategias de nicho muy efectivas para las mismas.
- Céntrate en el voto por correo y desarrolla estrategias ad hoc para él; todos los demás contrincantes normalmente se olvidan por su reducido porcentaje y son votos tan útiles como los demás.
- Apóyate en los voluntarios para impactar a los segmentos *target* a los que no tengas forma de llegar de otra manera y desarrolla estrategias específicas y agresivas para ellos, sin olvidar que pueden llegar a incluir incluso tácticas de puerta fría.

2.7. Inteligencia de marketing aplicada a la política

Las élites políticas necesitan comprender lo que el mercado político quiere de ellas y no caer en la tentación de dejarse llevar por visiones mesiánicas que siempre acaban mal sino en el corto, seguro en el medio o largo plazo pensemos en lo que ha pasado con la marca ZP, tan potente el principio y la «alianza de civilizaciones»: es crítico escuchar la evolución del electorado y lo que se espera de nosotros; de un acertadísimo «No queremos un gobierno que nos mienta» que les llevó al poder, a mentir una vez en el gobierno –Wikileaks prueba cómo al entonces ministro de Economía le preocupaba la «desaceleración económica» que negaban– sobre la crisis cuando su bandera había sido la transparencia y sus votantes querían oír la verdad aunque fueran malas noticias. Y la forma de no encerrarse en una torre de marfil es utilizar la inteligencia de marketing, cuyo uso se ha generalizado entre todos los partidos y políticos anglosajones, una *marketing intelligence* que formalmente puede dividirse en investigación cualitativa e investigación cuantitativa.

2.7.1. *Marketing Intellegence* vía investigación cuantitativa

La principal característica de la investigación cuantitativa es que genera números más allá de ideas:

- Mide más que entiende el comportamiento de los votantes basándose en preguntas y muestras cerradas.
- Ello no resta para que esos datos de superficie sirvan para identificar fortalezas de opinión; más bien al contrario, permiten hacerlo con más criterio.
- Algunos ejemplos de investigación cuantitativa incluyen encuestas, paneles de consumidores, llamadas telefónicas, entrevistas personales, cuestionarios cerrados por correo postal, correo electrónico, cuestionario web o puerta a puerta.
- Sus dos principales desventajas son el coste financiero que supone y el peligro de influencia en el resultado según la forma en el que se formulen las preguntas cerradas, que no admiten explicación adicional.
- Las principales ventajas son su exactitud y la valiosísima información que se puede obtener de ver cómo los resultados van variando a lo largo del tiempo para una muestra dada.

Quizá la principal clave de éxito de la investigación cuantitativa es que la muestra sobre la que se realiza sea suficientemente representativa en relación con el segmento poblacional que se desea analizar: las principales características no sólo sociodemográficas, sino también las interesantes para el *targeting*, deben estar homotéticamente representadas.

Hay varias opciones para formular las preguntas:

- Estructuradas (multielección)
- Escalas de opinión (del tipo: muy feliz-feliz-indiferente-insatisfecho-muy insatisfecho)
- Rangos («Ordene los siguientes ítems por importancia según su opinión»)

- Comparaciones alternativas («¿Es el candidato X aburrido o interesante?»)

Las encuestas cuantitativas pueden ser usadas de diferentes formas a lo largo del proceso electoral:

- Encuestas de base: las más tempranas, realizadas para medir las intenciones de los votantes y tratar de identificar la posible eficiencia de nuestras propuestas de desarrollo de producto político para marcar el paso del resto de la campaña. Miden aspectos tales como el reconocimiento del candidato o del partido, su posicionamiento relativo con respecto a sus contrincantes, segmentos de mercado, percepciones por segmento acerca del candidato o partido y puntos clave de los que los votantes quieren oír hablar.
- Encuestas de seguimiento: encuestas más breves y menos detalladas para cubrir aspectos concretos de la campaña y la reacción de los potenciales votantes a los mismos.
- Encuestas de control: encuestas desarrolladas regularmente a lo largo de la campaña para medir cómo van calando en el electorado los distintos aspectos con los que hemos imbuido a nuestro producto político.

Como vemos, la investigación cuantitativa da para mucho más que para simplemente averiguar las preferencias de los votantes, y supone una guía fabulosa para conformar un completo cuadro de mandos que permita controlar la relación con nuestros votantes, tanto en fase de elección como posteriormente en el gobierno; la única pega es financiera, pues su coste no es baladí; o no lo era hasta ahora, pues con la llegada de Internet a todos los segmentos de población (lo que permite que las muestras *online* sean representativas excepto para segmentaciones muy particulares como ancianos o las clases más desfavorecidas) los paneles *online* han reducido muchísimo los costes. Estas nuevas herramientas de investigación cuantitativa digital están siendo asiduamente utilizadas por los políticos más prominentes, como

Sarkozy, que testea cada aparición televisiva a priori y a posteriori para hacer un detallado *fine-tuning* de sus mensajes con tal de poderlos hacer mucho más efectivos.

Otros usos de la investigación cuantitativa incluyen:

- Matizar los fundamentos estratégicos del producto político que estamos desarrollando utilizando resultados directamente procedentes de la opinión pública del electorado.
- La selección de candidatos.
- Ayudar a mejorar el tono del discurso y la comunicación corporal para acercar más al candidato al *target*.
- Identificar las principales causas de crítica del público para su corrección.

Como ilustración práctica, incluimos a continuación una encuesta real procedente de la permanente investigación de mercados que lleva a cabo el equipo del primer ministro británico David Cameron:

P1. ¿Qué votaría usted si hubiese elecciones generales mañana?

P2. ¿A qué partido se sentiría más inclinado a apoyar?

P3. ¿Está contento o descontento con la forma en que el gobierno está llevando el país hasta ahora?

P4. ¿Está contento o descontento con la labor de mister Cameron como primer ministro?

P5. ¿Está contento o descontento con la labor de la oposición?

P6. ¿Está contento o descontento con la labor de coalición desarrollada por el viceprimer ministro Clegg y los demócratas liberales?

P7. ¿Cuál diría usted que es el principal reto al que se enfrenta Gran Bretaña ahora mismo? (respuesta espontánea)

P8. ¿Qué otros temas le preocupen respecto al futuro próximo del país? (respuesta espontánea)

P9. ¿Cree que en medio de esta crisis la situación económica mejorará, empeorará o seguirá igual en los próximos doce meses?

P10. Entre mister Cameron y mister Cleg, ¿quién cree usted que...

- … entiende mejor los problemas a los que se enfrenta Gran Bretaña?
- … sería mejor para sacarnos de la crisis?
- … es capaz de liderar un equipo más unido?
- … es mejor para lidiar con los futuros retos que traerá el siglo XXI?

Como vemos, la investigación cuantitativa puede continuar siendo usada con mucho éxito una vez en el poder, para mantener fresca la marca gracias a un contacto más próximo con el electorado, apoyar las decisiones que se pretenden tomar, analizar y revisar propuestas críticas, fomentar el marketing social y monitorear el nivel de satisfacción del pueblo; en definitiva, para tomar decisiones con criterio sin necesidad de usar esos globos sonda tan frecuentes por estas latitudes que hacen que el votante perciba que el partido en el poder no para de cambiar constantemente la dirección de su rumbo.

2.7.2. *Marketing Intelligence* vía investigación cualitativa

Las principales características de la investigación cualitativa son las siguientes:

- Sus hallazgos no tienen sustento ni base estadísticos, pero son de más calado que los de la investigación cuantitativa.
- Se usan para comprender más que para medir.
- Exploran si se puede cambiar la opinión del electorado y cómo hacerlo.
- Su resultado es narrativa abierta al no formularse a través de preguntas cerradas y unidireccionales como la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa puede desarrollarse a través de *focus groups*, entrevistas personales más o menos estructuradas y más o menos profundas, técnicas de proyección, asociaciones de palabras e incluso realización de dibujos por parte de los entrevistados.

El formato más frecuente es el de los *focus groups*, pequeñas muestras de votantes correspondientes a un único segmento (el más usual) o a varios (para analizar el intercambio de ideas y/o capacidad de convicción mutua entre *targets*), que debaten las ideas propuestas y moderadas por un líder de grupo, que ha de ser necesariamente un profesional del marketing. Es necesario recompensar a los participantes por su tiempo y seleccionarlos cuidadosamente. Resulta clave analizar no sólo lo que dicen, sino también cómo lo dicen (su lenguaje corporal) por lo que sería muy conveniente (con la aquiescencia de los participantes) grabar las sesiones para su posterior visualización, revisión y evaluación a conciencia. La investigación cualitativa añade a la inteligencia de marketing un componente humano que la cuantitativa no puede proporcionar; pero ello no implica que se tenga que descartar una en favor de la otra, sino todo lo contrario: con la cuantitativa se han de detectar tendencias para la construcción de producto, tendencias que se han de ratificar y matizar con la cualitativa para cerrar el producto y desarrollar toda la estrategia de comunicación de partida (eslóganes, imágenes, mensajes de fuerza, etc.). Si se plantean adecuadamente los *focus groups*, pueden proporcionar los matices que separan un producto político mediocre de otro ganador. Recordemos el caso del asesor de marketing de Bush padre, quien decidió desarrollar ya en 1988 un *focus group* no con partidarios de su cliente, sino con firmes opositores dispuestos a votar al candidato demócrata a la presidencia, Michael Dukakis; a través del *focus group* fue capaz de identificar que incluso los partidarios más acérrimos de Dukakis eran algo críticos con su posición respecto a la lucha contra el crimen, convencidos de que era demasiado condescendiente. Como resultado se trabajó ese matiz del producto político de Bush como el garante de la protección ciudadana frente al crimen, y ya desde el punto de vista de la comunicación incluso se rodaron anuncios televisivos (emitidos en todos los canales nacionales) que jugaban con la idea de que si ganaba Dukakis dejaría las puertas de las prisiones abiertas. Su nivel de aceptación fue brutal y debilitó notablemente la candidatura de Dukakis, siendo ésta una de las principales razones de la victoria de Bush, según encuestas postelectorales.

Acabamos este apartado con algunas claves para poder desarrollar *focus groups* de éxito:

- Determinar claramente los objetivos que quieren conseguirse.
- Selección cuidadosa de los participantes.
- Hacer que participe todo el mundo, incluso los más tímidos.
- Controlar a los más dominantes para que no monopolicen el *focus group*.
- Pero al mismo tiempo fijarse con detalle en cómo esos *influenciadores* consiguen imponer sus puntos de vista (es lo mismo que ocurrirá en la calle). Ser flexible con los puntos que cabe tratar: puede que del debate salgan puntos que no hayan sido previstos pero que merezca la pena explorar.

2.7.3. Investigación de candidatos y oposición

La investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa, no debe restringirse a los votantes sino ampliarse a los opositores para descubrir potenciales debilidades, controversias y hacer un análisis comparativo de su posicionamiento con el producto político que nosotros estamos desarrollando. Las fuentes con las que se debe trabajar incluyen:

- Registros electorales.
- Registros de contribución a las campañas.
- Información personal, que incluya historiales empresariales, de propiedades y de pago de impuestos.
- Todo tipo de medios, incluyendo tanto canales y prensa especializada como generalista; y, por supuesto, Internet y especialmente YouTube.
- Información de comportamiento, como la pertenencia a clubes y organizaciones de todo tipo por parte de los candidatos opositores, ahora y en el pasado.
- Comentarios de anteriores socios, trabajadores, colegas, familia, amigos e incluso ex parejas.

Toda esta información, que podrá ser usada tanto positiva como negativamente, ayudará a encontrar los matices que permiten desarrollar claves diferenciales de éxito en el proceso de comunicación.

Pero todo esto no sólo hemos de hacerlo con los candidatos opositores, sino también con los nuestros. ¿Por qué? Muy sencillo, porque quizá nuestros contrincantes estén haciendo lo mismo que nosotros, y tenemos que estar preparados para poder defender cualquier línea de ataque: debemos dominar y tener preparada una estrategia de contracomunicación para cualquier mínima debilidad de la vida pretérita de uno de nuestros candidatos que los rivales pretendan explorar; y –afrontémoslo– como a todo el mundo le cuesta recordar lo peor de su propio pasado, siempre es mejor investigar...

Así evitaremos sorpresas como las que se llevó el partido demócrata en 2004 con un Kerry que, si bien es cierto que había estado en Vietnam, sus compañeros de combate –hábilmente localizados por los republicanos– no le recordaban tan heroico como él mismo se sentía, siendo ése uno de los ejes de comunicación en los que más se estaba trabajando. Dado que el candidato es una parte esencial del producto político que el partido está desarrollando, no puede permitirse ningún tipo de sorpresas y tampoco es positivo caer en la autocomplacencia de «nuestro candidato es así»: hay que testar todas las percepciones de los electores acerca del mismo y si se adivina que son negativas, no permitir que se abran vías de agua; en España es recurrente la crítica al carácter gallego de un Rajoy que «ni sube ni baja la escalera», imagen que es mantenida por el aparato de comunicación de su partido; ¿se está midiendo la percepción del electorado? Si es así y es positiva será fabuloso, pero si no lo es supone un gran riesgo de menoscabo de imagen en acciones que podrían necesitar de una decisión más contundente por parte del líder como, sin ir más lejos, la reciente salida del partido por la puerta de atrás de Álvarez-Cascos, el antiguo secretario general, que incluso amaga con crear un nuevo partido.

Y es que los menores detalles pueden tener una gran trascendencia en el medio plazo e influir en un posicionamiento al que vamos a dedicar el próximo apartado que cierra este capítulo; y por ello deben ser objeto de investigación e inteligencia de marketing. Así, por ejem-

plo, todos los cambios de opinión de candidatos –y especialmente de gobernantes– deben ser explicados al electorado en función de una potente investigación previa; no se puede tirar hacia adelante sin más; que se lo digan a un Zapatero que ha tenido que rehacer su gabinete con ministros que fuesen capaces de convertirse todos ellos en portavoces para poder agotar la presente legislatura y llegar hasta 2012; y todos bajo la batuta de hierro de un Rubalcaba con años de experiencia política y un milimétrico control de los mensajes y la información.

2.7.4. Posicionamiento

El objetivo final de la inteligencia de marketing no es otro que el posicionamiento: ubicar el producto político en un nicho ideológico inabordable por los competidores por su ventaja competitiva, que sea capaz, agregando segmentos *targets*, de atraer el suficiente número de votos para alcanzar el fin electoral perseguido. Y ese fin no tiene por qué ser necesariamente la victoria; especialmente para partidos políticos pequeños no es factible pasar de nada a todo en una única legislatura, por lo que todos los siguientes posicionamientos son igualmente válidos:

- Líder
- Retador
- Seguidor
- Jugador de nicho

Eso sí, hay una serie de factores que hacen que –sea cual sea el posicionamiento elegido– esté orientado al éxito o al fracaso. Baines nos los resume:

- La claridad del posicionamiento: saber cuál es la ventaja competitiva y controlar todo lo que piensan los votantes sobre ella.
- La consistencia del posicionamiento: los votantes necesitan saber dónde están y las organizaciones políticas tienen que ser capaces de ofrecerles una brújula que funcione.

- Competitividad: ofrecer valores con los que no cuenten los productos políticos de la competencia.
- Comunicabilidad: el posicionamiento debe ser muy fácil de comunicar a los *targets*; cuando diseñemos productos políticos, hagámoslo de forma que –como decía Bill Gates– «hasta mi abuela pueda entenderlo con dos frases».

Cerramos ya este capítulo en el que hemos tratado de explicar –en una primera visión global y a la espera de entrar en muchos más detalles operativos en capítulos posteriores– lo que es y lo que no es el marketing político. El avezado lector ya se habrá dado cuenta de que es más simple de lo que podría parecer, puesto que hay una palabra que, al menos en la fase estratégica, lo resume todo: «escuchar». Por eso queremos acabar con una frase extraída de las memorias de Bill Clinton: «Si los votantes piensan que has dejado de escuchar, estás hundido».